

ARTÍCULO

Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas

Continuous Improvement of Knowledge Management Processes in Ecuadorean Higher Education Institutions

MSc. Ángel Francisco Esquivel Valverde¹, Dra. C. Rosario León Robaina² y Dra. C. Graciela María Castellanos Pallerols²

1 Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. angel.francisco049@gmail.com

2 Universidad de Oriente, Cuba

RESUMEN

Se valoran los fundamentos teóricos de la mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento universitario y su impacto en el desarrollo interno y en el contexto donde se desarrollan las instituciones de educación superior, como herramienta que potencia el desarrollo no solo de la institución, sino también del contexto en el cual se inserta. Se parte de la revisión bibliográfica y documental, para mediante un proceso de análisis-síntesis presentar los principales elementos que desde el punto de vista epistémico permiten fundamentar la mejora continua de la gestión del conocimiento de los procesos universitarios.

Palabras clave: gestión del conocimiento, procesos universitarios, mejora continua, desarrollo institucional y local, calidad universitaria.

ABSTRACT

The theoretical foundations for continuous improvement of knowledge management in Ecuadorean universities and its impact on internal development and within the context of higher education institutions as a development tool were assessed. The study was initiated by reviewing the literature, and then analysis-synthesis to present the main epistemological elements to support continuous improvement of knowledge management in university processes.

Key words: knowledge management, university processes, continuous improvement, institutional and local development, university quality.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las universidades están sometidas a procesos de cambios y transformaciones ante los retos que plantea la denominada sociedad del conocimiento, la cual les concede un rol social central en la producción, preservación y transferencia de conocimientos. Estas se revelan cada vez más como un componente estratégico en la construcción de una sociedad donde el aprendizaje, la creatividad de la educación y la cultura, dado el valor del conocimiento, son fundamentos claves para alcanzar el desarrollo económico y social sostenible.

Las últimas tres décadas se han caracterizado por cambios trascendentes en las políticas económicas y sociales a nivel mundial y en particular en América Latina, donde el desarrollo de la ciencia y la tecnología tiene un papel preponderante, por lo que demanda un cambio en los mecanismos de gestión universitaria y un nuevo compromiso de cooperación entre los diversos actores sociales, entre ellos y las universidades, que se destacan en el actual panorama como centros de generación, introducción, difusión y utilización de los resultados científicos y tecnológicos en la

práctica social, de manera que se considera la calidad que subyace en sus procesos de pertinencia e impacto.

El modelo de universidad que durante las últimas décadas se ha venido construyendo reconoce entre sus misiones contribuir de manera trascendente con los requerimientos del desarrollo económico y social que demanda el país, sobre la base de universalizar la educación superior con criterio de calidad.

La excelencia de las instituciones universitarias ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua en todos los campos: capacidades del personal, eficiencia de los equipos e instalaciones, relaciones con el sector y entre los miembros de la organización y con la sociedad. Esto es posible desde la gestión del conocimiento de los procesos universitarios, para cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional y del proceso académico de que se trate, así como orientar los esfuerzos a las necesidades y expectativas de los estudiantes. Esto lleva aparejado una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, la cual implica un proceso de mejora continua de la calidad.

Este proceso cobra especial importancia en las universidades ecuatorianas a partir de la aprobación de la Ley de Educación Superior (LOES, 2010) y de los procesos de acreditación y reacreditación de las instituciones universitarias que de forma permanente se están desarrollando en el Ecuador, los cuales establece el alcance y las acciones que se pueden desarrollar, según los resultados que estas muestran.

Las universidades ecuatorianas se esfuerzan por lograr la excelencia en sus procesos de pertinencia e impacto, como parte del objetivo estratégico definido en el Plan de desarrollo institucional, para lo cual es necesario desarrollar un proceso de mejora continua en la gestión del conocimiento de sus procesos, que genere un reconocimiento e impacto de la sociedad, que marque el camino a seguir y defina los proyectos y acciones a implementarse en las funciones de docencia, investigación, vinculación y gestión.

Por ello la mejora continua del proceso de gestión del conocimiento de los procesos universitarios propicia el reconocimiento social de los resultados que la universidad genera; y constituye una vía para potenciar el desarrollo no solo institucional sino local,

al dar respuesta desde su propio desarrollo al encargo social universitario, a partir de las demandas que la sociedad genera.

Al constituir una prioridad estatal el perfeccionamiento de la actividad universitaria pueden lograrse mayores niveles de eficiencia y eficacia en todos los procesos e identificar los objetivos de trabajos que respondan a las necesidades de la práctica social. Esto permitirá el empleo y uso racional de los recursos con un criterio de optimización basado en el impacto que estos producen.

DESARROLLO

Mejora continua en los procesos universitarios

La mejora continua comprende tanto una filosofía como un sistema destinado a mejorar día a día el quehacer en materia: de niveles de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción, niveles de seguridad, tiempos totales de los diversos ciclos, tiempos de respuesta y grado de fiabilidad de los procesos.

La mejora continua es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga que el camino de mejora hacia la perfección es propiedad y debe ser conducido por todos los individuos de la organización (Kaizen, 1986). Implica, tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas. Diversas son las definiciones recogidas en la bibliografía consultada:

Deming (1989) refiere que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Para Harrington (1993) mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

En tanto para Kabboul (1994) el mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible en el que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell (1994) da como concepto de mejoramiento continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Sullivan (1994) define el mejoramiento continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización y a lo que se entrega a clientes.

Estos y otros autores —independientemente de las diferentes conceptualizaciones de la mejora continua que aportan—, coinciden en que esta es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. De igual forma refieren las ventajas y aspectos a considerar como desventajas de la gestión con enfoque de mejora continua (Tabla 1).

La mejora continua resulta por consiguiente una filosofía o enfoque de gestión que debe tener en cuenta toda organización, sea empresarial o no empresarial. En consecuencia, toda estrategia para incrementar la calidad de la educación superior depende de la capacidad para integrar armónica y diferencialmente los distintos componentes involucrados en toda acción educativa, incluidos los aspectos éticos. De esta manera todo intento para aplicar la mejora la continua a los procesos universitarios debe considerar las normativas, los procesos y los resultados.

Sin embargo, es obvio que por la propia esencia de la educación el concepto de mejora continua que se aplica a las organizaciones empresariales no puede ser transferido automáticamente a la organización y a la gestión de la educación; no se pueden aplicar conceptos e instrumentos de gestión y evaluación uniformes, de carácter universal, para realizar el monitoreo de instituciones y actividades tan heterogéneas desde el punto de vista ideológico y organizativo.

Algunos trabajos recientes se orientan a la elaboración de estrategias que combinen la excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación. En esa dirección está centrado el desarrollo de opciones educativas con elevados niveles de calidad para todos, de manera que se combine la excelencia académica con la democratización del acceso a los conocimientos socialmente significativos.

En su análisis del papel de la administración para mejorar las prácticas educativas, Frigerio, Poggi y Giannoni (1997) adoptan un concepto comprensivo de calidad de la

educación y la definen como la integración de la calidad de la organización institucional, de los recursos humanos y financieros, de la gestión de la academia y de sus resultados, no solo en términos de aprendizaje sino desde los conocimientos que se transfieren a la sociedad, posición con la cual se coincide y constituye un elemento esencial para la propuesta que se presenta.

Cuando hablamos de mejoramiento continuo en las universidades nos referimos a los mecanismos a través de los cuales hacemos autocrítica, acogemos la evaluación de agentes externos, rendimos cuentas a la sociedad, confrontamos los resultados con los principios e intenciones originales y tomamos decisiones pertinentes. Se trata, por lo tanto, de un eje transversal que está presente en todas las mediaciones y procesos, orienta la toma de decisiones y asegura la significatividad de nuestro quehacer educativo.

De la literatura consultada fue posible constatar seis de los modelos de mejora continua más utilizados:

1. EFQM, de 1991 (Gobierno de Rioja (s.f.)
2. Deming (1989)
3. Kaizen (1986)
4. Seis-Sigma, de 1986 (Chowdhury, 2001); Manivannan, 2007; Ruiz, 2009)
5. Siete Pasos, de 1992 (Herrera y Arzola, 2012; Merdekah, 2008)
6. Crosby (1996)

Es importante señalar que estos han sido utilizados esencialmente para el desarrollo empresarial. El referente encontrado relacionado con los procesos de gestión universitaria estuvo relacionado con el Modelo al Premio Europeo de la Calidad, conocido por sus siglas en inglés (EFQM).

Los primeros referentes al modelo EFQM datan de 1991. Las características principales de este modelo son su flexibilidad y dinamismo, ya que puede ser aplicado tanto a pequeñas como a grandes organizaciones pertenecientes al sector público o privado, bajo la siguiente premisa: los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, el capital humano y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos.

La mejora continua implica, por tanto, la implantación de un sistema que abarque el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones universitarias deben utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal; hoy en las universidades todos tienen el deber de pensar y construir. De igual forma, como producto de los cambios sociales y culturales, en las IES todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

La educación superior debe ser considerada como palanca de cambio dentro de los países y como el principal medio para la generación de empleos, además de la participación más equitativa de la economía y apoyo al desarrollo regional (Loria, 2002).

En la literatura consultada fue posible constatar la existencia de diferentes modelos que connotan algún elemento en particular del proceso universitario: ya sea la institución, el docente, el entorno socioeconómico, el alumno o los procesos académicos. Los enfoques que se representan como base para la calidad y la mejora continua de la educación superior, suponen una relación coherente entre cada uno de los componentes del sistema, que permita superar la consideración aislada de las características específicas de los distintos elementos o componentes y centrar la atención en las relaciones entre los elementos de la educación universitaria integrados en un sistema.

En esta perspectiva la mejora continua aparece como un continuo, con una combinación de funcionalidad de los procesos, eficacia y eficiencia, relacionados entre sí. El máximo grado o la excelencia suponen un óptimo nivel de unión entre todos los componentes principales representados de forma sistémica e integrada (De la Orden, 1997).

Para poder establecer los planes de mejora continua en el contexto universitario con impacto en el desarrollo social, es necesario establecer las funciones sustantivas, claves y de apoyo de la educación superior, los elementos estratégicos que conducen al aumento de la calidad de la educación superior, desde la integración de las actividades incluidas en la mejora continua establecidas en el área a trabajar.

Gestión del conocimiento universitario

En los últimos años la aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento, de ahí que su gestión se ha convertido en uno de los principales temas de investigación, y en el paradigma de gestión por excelencia de las instituciones de educación superior y empresariales.

Desde sus inicios las instituciones universitarias han sido las principales instancias encargadas de la generación, acumulación y transmisión del conocimiento, y ha tenido como principal aporte, o al menos el más reconocido, la formación de profesionales competentes y comprometidos. Hoy la universidad sigue siendo una organización cuyo recurso más valioso es el conocimiento que atesora y gestiona diariamente en sus académicos, sus publicaciones, patentes y procedimientos. El conocimiento ya no está enclaustrado en sus edificios ni en los profesionales que forma, sino que se propaga con el uso de las tecnologías, de las comunicaciones, a la sociedad en su conjunto. Trabajos recientes, como los de Henderson, Jaffe y Trajtenberg (1998), Jensen y Thursby (2001) y Sampat, Mowery y Ziedonis (2003), entre otros, evidencian que las universidades no solo son sensibles a los cambios de la ciencia y del desarrollo tecnológico, sino también deben tener en cuenta las políticas institucionales que se derivan en lo esencial del contexto económico y social de desarrollo.

En este artículo, bajo los enfoques del modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) y del modelo sobre la estructura de aprendizaje organizacional de Crossan, Lane y White (1999) se analizan aquellos elementos que pueden contribuir a la construcción de un modelo de gestión del conocimiento en la universidad.

Modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995): Los autores desarrollan su teoría sobre la creación del conocimiento en la empresa, sustentada en investigaciones realizadas en empresas japonesas, y en la posibilidad de complementar este enfoque con las prácticas de gestión de las empresas occidentales. Al estructurar su teoría, dichos autores delimitan y relacionan los términos al recorrer las grandes corrientes filosóficas de reconocidos pensadores, así como los postulados económicos de la teoría administrativa en los asuntos referentes al tema de interés.

En consecuencia, la creación del conocimiento se da a través de la conversión de los dos tipos de estos: tácito y explícito. En el modelo de estos autores, este se crea realmente cuando ambos tipos se convierten entre sí y de uno a otro, a través de los niveles organizacionales, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito grupal, organizacional e interorganizacional; se crea así una espiral de conocimiento que produce la innovación no sólo en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas. La conversión del conocimiento se da en cuatro formas: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito):

Modelo del aprendizaje organizacional de Crossan et al. (1999): El aprendizaje organizacional es concebido como uno de los principales medios para lograr la renovación estratégica de una organización. La renovación requiere que esta sea capaz de explorar y aprender nuevas formas de pensar y actuar, a la vez que explotar lo que ya está aprendido (Beer, 1992). Reconocer y administrar la tensión entre la exploración y la explotación del aprendizaje son dos retos críticos de la teoría del aprendizaje organizacional basada en cuatro premisas y una proposición (Crossan et al., 1999):

La primera premisa sostiene que el aprendizaje organizacional conlleva una tensión entre la asimilación de nuevo aprendizaje (exploración) y el uso de lo que ha sido aprendido (explotación). La segunda premisa supone que el aprendizaje organizacional tiene lugar en tres ámbitos: individuo, grupo y organización. La tercera premisa postula que los tres ámbitos del aprendizaje organizacional están vinculados por procesos sociales y psicológicos: intuición, interpretación, integración e institucionalización. La cuarta premisa establece que la cognición afecta la acción y viceversa.

La proposición es que las 4 (intuición, interpretación, integración e institucionalización) están relacionadas en procesos hacia delante o proyectivos (*feedforward*) y hacia atrás o de retroalimentación (*feedback*), de manera que también se interrelacionen estos.

Mejora continua y gestión del conocimiento en las universidades

El contexto actual y el mundo globalizado demandan un cambio de mentalidad en las universidades, las cuales deben incluir entre sus objetivos la gestión y transferencia del conocimiento que poseen para sus integrantes, y también lograr la externalización. Para adaptarse a esta nueva mentalidad, la universidad necesita evolucionar desde una

organización clásica hacia un enfoque más emprendedor que promueva una interacción mayor, más continua y dinámica con su entorno empresarial y social.

Pero no solo la universidad debe estar implicada en la labor de transferencia, todas las organizaciones están obligadas a optimizar la gestión de su conocimiento para lograr una transferencia más eficiente que se traduzca en la generación efectiva de valor. Así lo requiere el cambio sociocultural y económico de los últimos años.

En este artículo se considera que los sistemas de mejora continua y gestión del conocimiento son dos mecanismos de dirección complementarios que contribuyen a un desempeño superior.

La mejora continua como filosofía basada en prácticas y técnicas puede ser implantada de múltiples maneras, para así formar parte de la dirección estratégica de las organizaciones. En ella la clave está en el recurso del conocimiento, su creación y combinación para el desarrollo de nuevas capacidades en la organización, punto de unión entre las ideas que sustentan la mejora continua y la gestión estratégica del conocimiento.

Los procesos universitarios se desarrollan y fundamentan desde los procesos propios del ciclo de vida del conocimiento o la cadena de valor de este, los cuales varían según diferentes autores. Los sistemas de control en la mejora continua son muy útiles para generar nuevos conocimientos, por tanto la supervisión actúa y presta su apoyo a los grupos que se crean para resolver problemas.

Diversos son los puntos de contacto encontrados en la literatura consultada, entre gestión del conocimiento y mejora continua. Por su relación con la propuesta que se desarrolla, se presentan los siguientes:

- Tanto el objeto de la mejora continua (basado en las necesidades y expectativas de la sociedad y los clientes) como el de la gestión del conocimiento (conocimiento organizacional), son intangibles y no existen independientemente de la conciencia del hombre.
- Son procesos integradores, por cuanto deben gestionarse en todos los procesos claves de la organización.

- Se soportan en el sistema documental de la organización y están estrechamente vinculados a la cultura organizacional.
- Involucran a todo el personal de la organización y fracasan sin una integración activa de todos los implicados.
- Tienen indicadores de salida comunes como: el incremento de los niveles de satisfacción del cliente, la reducción de costos y el incremento de su participación en el desarrollo de las organizaciones y del territorio.

La mejora continua depende del conocimiento del momento actual y las proyecciones de hacia dónde vamos, el monitoreo continuo de este proceso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Para ello se formulan las preguntas correctas, se recolectan datos útiles en forma continua, y luego se aplican para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o qué iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua es, por tanto, apoyar de forma permanente el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño, para lo cual la transferencia de conocimiento se convierte en un valioso activo desde el punto de vista socioeconómico, que puede incluir tanto medios técnicos como el conocimiento asociado (Guerra, 2007).

Por tal razón, la universidad del siglo XXI debe ser el motor de la competitividad regional y mundial y promover una visión de la educación superior acorde a su tiempo, en la que se impulse el valor intelectual, tecnológico y científico, y se redirija la innovación hacia las auténticas necesidades que plantea la sociedad actual. Al sentar estas bases se logrará orientar a la universidad hacia el compromiso regional y la excelencia competitiva global, a través de una mejora continua del modelo innovador, emprendedor y científico, que la consagre como el eje y referencia en su entorno (Galindo, Sanz y Martín, 2011).

Asimismo, la universidad debe aprovechar las herramientas que suministra la nueva era digital porque hacen posible que el conocimiento deje de ser simple información acumulada en una base de datos estática para convertirse en una pieza clave de la organización. De esta manera, si el conocimiento está bien organizado, es entendible y fácilmente localizable, entonces la organización puede emplearlo para tomar decisiones de manera racional.

En el ámbito universitario, la gestión del conocimiento, del saber hacer y de la experiencia de la universidad hacia la sociedad se vuelve una misión fundamental para los tiempos actuales. Con esta misión, que se añade a sus funciones tradicionales de enseñanza superior, la universidad toma el papel de impulsora de la innovación y se convierte en un elemento clave para satisfacer las necesidades de la sociedad de nuestros días.

La concepción de mejora continua como valor agregado a la gestión del conocimiento universitario se ha estado usando desde mediados de los años ochenta en varios países a partir del vínculo establecido entre calidad de la educación y costos, y ha exigido al sector eficiencia y efectividad. En este enfoque subyace el concepto de *accountability* (obligación de rendir cuentas). Bajo este esquema los servicios públicos son responsables ante los organismos que los financian y los clientes. La calidad como transformación está basada en la noción de cambio cualitativo. La transformación no se refiere sólo a cambios físicos, sino que también implica trascendencia cognitiva.

De ahí que la mejora continua de los procesos universitarios y en especial el de gestión del conocimiento reconoce el trabajo creativo que permite desarrollar los nuevos conocimientos universitarios, los cuales deben generar una transformación de los procesos que intervienen en la institución, a la vez que propicien nuevas aplicaciones en actividades productivas u orientadas al desarrollo social.

El propósito de la mejora continua en la generación de conocimiento de los procesos universitarios está enfocado en promover el liderazgo científico y tecnológico universitario, de conjunto con el entorno local en el cual se desarrolla, e incrementar las capacidades de innovación institucional. Esto significa:

- El reconocimiento y promoción del talento universitario y su empleabilidad, dirigido a mejorar las capacidades formativas e impulsar la inserción laboral y la empleabilidad de los recursos formados, tanto en el sector universitario como en el sector empresarial y la sociedad, y facilitar la movilidad temporal de estos entre las instituciones para la ejecución de actividades de transferencia de conocimiento.
- El fomento del vínculo de los procesos académicos con la sociedad está orientado a promover la generación de conocimiento, incrementar el liderazgo

científico de la institución y fomentar la generación de nuevas oportunidades que puedan desencadenar el futuro desarrollo de capacidades tecnológicas altamente competitivas.

- El impulso del liderazgo institucional universitario pretende aumentar el conocimiento científico y tecnológico mediante el aumento de las actividades académicas en todos los ámbitos y, principalmente, en aquellos sectores estratégicos para el crecimiento y la generación de empleo.
- El fomento de actividades universitarias dirigidas a los retos globales de la sociedad y en especial a aquellos que afectan a la sociedad en la cual se inserta la institución, responde a la necesidad de estimular el potencial científico e innovador del territorio y el país hacia ámbitos que respondan los numerosos problemas a los que se enfrenta nuestra sociedad.

Estos retos, por su naturaleza y complejidad, obligan a combinar la generación del nuevo conocimiento, con su aplicación a tecnologías, productos y servicios que en un futuro puedan contribuir a que la universidad ocupe un lugar de liderazgo científico, tecnológico y empresarial en el país.

Todo lo anterior nos permite afirmar que la aplicación de la mejora continua al proceso de gestión del conocimiento en el contexto de la educación superior ecuatoriana, garantiza concentrar el esfuerzo en los ámbitos organizativos y de procedimientos que determinan el impacto y la pertinencia universitaria desde la relevancia de sus resultados, y tiene como ventajas esenciales las siguientes:

- Las mejoras se podrán obtener a corto y mediano plazo con resultados visibles no solo desde el impacto social, sino desde las transformaciones e inversiones institucionales para potenciar este proceso.
- Las acciones institucionales se dirigen a incrementar el impacto de la institución, dirigiendo la organización hacia la calidad de los resultados que ofrece y enfocar la competitividad a potenciar el actuar de la institución y la relevancia de sus resultados.
- La mejora continua del proceso de gestión del conocimiento contribuye a la adaptación de los avances tecnológicos y la transferencia de sus resultados. no solo al contexto universitario, sino a la sociedad; permitirá además el

empoderamiento de nuevos conocimientos y tecnologías y propiciará una transformación integradora de los procesos académicos universitarios.

- Se potenciará un cambio en la organización, fundamentalmente en la integración, pues para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes y en cada uno de los niveles.

En particular, para la gestión exitosa del conocimiento es necesario integrar y desarrollar cada uno de sus elementos operacionales orientados hacia el cliente (las empresas y la sociedad) para asegurar un incremento de la eficiencia y la calidad del servicio en la universidad.

CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es el eje fundamental sobre el cual se estructuran las ventajas competitivas de toda organización, por ende en las sociedades actuales se ha convertido en un recurso económico clave, donde estas ventajas dependen cada día más de los recursos humanos y de la creación de conocimiento.

La gestión del conocimiento, del saber hacer y de la experiencia de la universidad hacia la sociedad se vuelve una misión fundamental en la actualidad.

La universidad del siglo XXI debe potenciar y promover una visión de la educación superior acorde a su tiempo, en la que se impulse el valor intelectual, tecnológico y científico, y se redirija el conocimiento hacia las auténticas necesidades que plantea la sociedad actual.

La universidad debe implementar la mejora continua en cada uno de sus procesos, ya sea académico o administrativo, que la consagre como el eje de referencia en su entorno.

La mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento universitario, es una herramienta que potencia el desarrollo e impacto no solo a lo interno de la institución, sino en el contexto donde estas se desarrollan.

REFERENCIAS

ABELL, D. (1994). *Cómo implantar un modelo de calidad. ESTRUCPLAN. Curso de reingeniería en las empresas de servicio*. (Vol. 25, parte I). (S.L.): FadiKbbaul-IESA.

- BEER, M. (1992). *La renovación de las empresas. A través del camino crítico*. España: McGraw Hill. Harvard Business School Press.
- CHOWDHURY, S. (2001). *El poder de Seis Sigma*. México: Prentice Hall.
- CROSBY, P. (1996). *Reflexiones sobre calidad. 295 máximas del gurú mundial de calidad*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- CROSSAN, M.; LANE, H. y WHITE, R. (1999). An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- DE LA ORDEN, A. (1997). *Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación*. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3(1), 23-48.
- DEMING, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- FRIGERIO, G., POGGI, M. y GIANNONI, M. (1997). *Políticas, instituciones y actores en educación*. Buenos Aires: Centro de Estudios Multidisciplinarios y Novedades Educativas.
- GALINDO, J., SANZ, P., y MARTÍN, J. (2011). JCYL. *La gestión y transferencia del conocimiento en el ámbito de la tercera misión de la universidad* [en línea]. Recuperado el 9 de noviembre de 2016, de http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/553/375/La_gestion_y_transferencia_del_conocimiento.pdf
- GOBIERNO DE RIOJA (s/f). *Modelo de excelencia EFQM*. Ed. ADER excelencia empresarial. Recuperado el 10 mayo de 2016, de <https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>
- GÓMEZ, L. (1992). *Mejoramiento continuo de calidad y productividad. Técnicas y herramientas* (2da. ed.). Caracas: CAF. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/865>
- GUERRA, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. Indiana: Author House.
- HARRINGTON, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana. S.A.
- HARRINGTON, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana.

- HENDERSON, R.; JAFFE, A. y TRAJTENBERG, M. (1998). Universities as a Source of Commercial Technology: a Detailed Analysis of University Patenting, 1965-1988. Recuperado el 11 de mayo de 2016, de <http://EconPapers.repec.org/RePEc:tpr:restat:v:80:y:1998:i:1:p:119-127>
- HERRERA, D'ARMAS y ARZOLA. (2012). *Análisis de los diferentes métodos de mejora continua*. UNEXPO. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <http://www.poz.unexpo.edu.ve/postgrado/uct/descargas/XJornada/Industrial/II06>
- JENSEN, R. y THURSBY, M. (2001). Proof and Prototypes for Sale: the Licensing of University Inventions. *The American Economic Review*, 91(1), 3-36.
- KABBOUL F. (1994). *Curso reingeniería en las empresas de servicio*. Venezuela: IESA.
- KAIZEN, M. (1986). *Mejora continua. Principios* [en línea]. Recuperado el 6 de julio de 2016, de <http://www.competitividup.com/?p=535>
- LOES (2010). *Ley orgánica de educación superior*. Ecuador: Consejo de Educación Superior.
- LORIA, E. (2002). *La competitividad de las universidades públicas mexicanas. Una propuesta de evaluación*. UAEM. México.
- MANIVANNAN, S. (2007). *Introducción a seis sigma*. México: Ed. Metalfoming. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de http://mexico.pma.org/magazine/aug07/pdf/seis_sigma.pdf/http://web.cortland.edu/matresearch/SeisSigma.pdf
- MERDEKAH, Y. (2008). *Six Sigma Could Be the Secret of Bank of América*. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de <http://www.sixsig.info/six-sigma/category/bank-of-america>.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, USA: Oxford University Press.
- RUIZ, A. (2009). *Introducción a 6 sigma. Módulo 6. Apuntes de clase*. Madrid, Universidad Pontificia, ICAI-ICADE: Ed. Comillas. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/cse/sixsigma-six.pdf>
- SAMPAT, N., MOWERY, C. y ZIEDONIS, A. (2003). Changes in University Patent Quality after the Bayh-Dole Act: a Re-Examination. *International Journal of Industrial Organization*, 21(9), 1371-1390.

SULLIVAN, L. (1994). *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*. USA: Ed. John Wiley and Sons.

Recibido: 05-09-16

Aprobado: 01-03-17

Ángel Francisco Esquivel Valverde. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.
angel.francisco049@gmail.com

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la gestión con enfoque de mejora continua	
Ventajas	Desventajas
<p>Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.</p> <p>Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.</p> <p>Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.</p> <p>Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.</p> <p>Permite eliminar procesos repetitivos.</p>	<p>Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.</p> <p>Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.</p> <p>En vista de que los gestores institucionales son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.</p>